

# Una propuesta didáctica para la creación de microempresas. La Escuela para Emprender

*Laura Martínez Peris*

Universitat Jaume I

lperis@uji.es

*María Ripollés*

Universitat Jaume I

mripolle@uji.es

*Andreu Blesa Pérez*

Universitat Jaume I

blesa@uji.es

*Resumen: La importancia de las microempresas para el éxito económico y social de cualquier comunidad es innegable a tenor de los datos ofrecidos por distintos observatorios económicos, como el Global Entrepreneurship Monitor. Sin embargo, este observatorio también pone de manifiesto las elevadas tasas de fracaso empresarial relacionadas con este tipo particular de emprendimiento. Este trabajo considera que, al igual que otros tipos de emprendimiento, el éxito de los microemprendimientos está vinculado a la capacidad del empresario para generar capacidades dinámicas de adaptación en sus iniciativas empresariales. Estas capacidades tienen su origen en los procesos previos a la creación de su microempresa que desarrolla el futuro emprendedor, otorgando a los procesos de formación en emprendimiento un papel fundamental para el éxito de las microempresas. En este artículo no solamente se argumenta la importancia de la formación en emprendimiento, sino también de la metodología didáctica utilizada; metodología que debe contribuir al desarrollo de la habilidad de reevaluación del emprendedor. De hecho, la habilidad de reevaluación tiene una influencia significativa en el desarrollo de la capacidad dinámica de adaptación. En este sentido, las metodologías didácticas basadas en la experimentación de procesos que permitan diseñar, validar, medir y aprender del mercado facilitan en los emprendedores el desarrollo de la habilidad de reevaluación. Al mismo tiempo, este artículo presenta el caso de la Escuela para Emprender como un buen ejemplo de aplicación de una metodología didáctica basada en los principios señalados. En la Escuela para Emprender se ha diseñado una metodología didáctica específica y adaptada a las necesidades de los microemprendedores, la cual les ayuda a concretar la oportunidad de negocio en la que basan su microemprendimiento. Asimismo, dicha metodología les permite elaborar la mejor estrategia para trasladar dicha oportunidad al mercado. Finalmente, en este artículo se presentan los principales resultados obtenidos de la puesta en marcha de la Escuela para Emprender en sus dos primeras ediciones. De estos resultados puede deducirse que la metodología didáctica en*

*la que está inspirada no solamente contribuye al desarrollo de la habilidad de reevaluación de los emprendedores, sino también a su intención de crear la empresa. Estos resultados refuerzan la importancia de la educación en emprendimiento, especialmente cuando esta contribuye al desarrollo de la habilidad de reevaluación del emprendedor. En este sentido, estos resultados permiten desarrollar la literatura en educación emprendedora, principalmente centrada en analizar su influencia en la intención para emprender y menos en el desarrollo de habilidades transversales como la habilidad de reevaluación.*

**Palabras clave:** educación en emprendimiento; metodología didáctica; microemprendimiento; competencias emprendedoras; capacidad de adaptación.

**Abstract:** *The social and economic importance of micro-entrepreneurship is undeniable according to the data offered by different economical observatories such as the Global Entrepreneurship Monitor. However, this observatory also reveals the high rates of business failure related to this particular type of entrepreneurship. The present study considers that, like other types of entrepreneurship, micro-entrepreneurship success is linked to dynamic capabilities of adaptation. These capabilities derive from the processes that the new entrepreneurs develop before the creation of their firms. For this reason, the study considers that the entrepreneurial training process plays a fundamental role in micro-business success. The study argues for the importance not only of entrepreneurial training, but also for the methodology used, as long as it contributes to the development of the entrepreneur's ability to re-evaluate. In fact, the entrepreneur's ability to re-evaluate has a significant influence on the development of dynamic adaptive capacity in the firm's entry phase. In this sense, we argue that experiential learning facilitates entrepreneurs' development of the ability to re-evaluate when it allows students to design new experiments, validate them, measure their results and learn from the market. The study also presents "La escuela para emprender" as an example of good practice based on experiential learning principles. In "La escuela para emprender" we prepare a specific didactic proposal designed and adapted to the needs of the micro-entrepreneurs in order to help them to specify their micro-business opportunity and the best strategy to adapt their market opportunity. Finally, we present the main results obtained from the first two editions of "La escuela para Emprender". From these results, we can deduce that the methodology used in this course not only contributes to the development of re-evaluation skills but also entrepreneurial intention. These results emphasize the importance of entrepreneurial education and training, especially when this training contributes to the development of the entrepreneur's re-evaluation skills. In this regard, these results contribute to the literature on entrepreneurial education by analyzing its influence on the intention to start a business and on the development of transversal skills as the ability to re-evaluate.*

**Key words:** entrepreneurial education; teaching model; micro-entrepreneurship; entrepreneurial competencies; adaptive capacity.

# 1. Introducción

Es un hecho generalmente aceptado que el éxito en los procesos de creación de nuevas empresas contribuye positivamente al desarrollo social y económico de una comunidad, especialmente el caso de los microemprendimientos. Las iniciativas de microemprendimiento se caracterizan por estar lideradas por promotores motivados, principalmente, por un deseo de independencia, por lo que la generación de ingresos que les permitan vivir y cubrir sus necesidades básicas es su principal objetivo (Abramovich y Vázquez, 2004; Otero *et alii*, 2014). Es importante señalar también que estas iniciativas se caracterizan por tener un importante carácter social y sostenible, aunque su contribución a la generación de empleo suele ser más limitada (Alburquerque, 2004; Hernández, 2009).

Los datos del Instituto Nacional de Estadística en 2017 apuntan a que más del 75% de las empresas españolas son microemprendimientos. Sin embargo, la tasa de fracaso de los microemprendimientos es en extremo elevada, tal y como se deduce de los datos que anualmente publica el *Global Entrepreneurship Monitor Program* (GEM). La realidad parece señalar la oportunidad y la necesidad de profundizar en los factores determinantes del éxito de los microemprendimientos. Para ello es necesario, además de identificar los elementos que contribuyen al desarrollo de sus capacidades tecnológicas y de *marketing*, entender en profundidad los factores que intervienen en el desarrollo de sus capacidades dinámicas en los primeros años de vida de los microemprendimientos (Teece, 2007; 2014). Dado que el principal hándicap que deben superar estas empresas es, precisamente, la novedad de su oferta (Stinchcombe, 1965), las capacidades dinámicas deben contribuir especialmente a facilitar la adaptación de las microempresas a la realidad de su entorno. La literatura define las capacidades dinámicas de adaptación como los procesos administrativos que facilitan que las empresas puedan ajustar rápidamente su propuesta de negocio a la realidad cambiante que les rodea (Teece, 2014). Asimismo, y aunque se reconoce que las capacidades de adaptación dependen de la historia pasada de la empresa, se ha señalado la importancia de su dirección en el desarrollo de estas (Teece, 2014), especialmente cuando las empresas carecen de experiencia, como es el caso de las microempresas. En este sentido, la literatura en creación de empresas señala el importante papel de la persona emprendedora y de su capital humano en el éxito de emprender (Rauch *et alii*, 2009; Nabi *et alii*, 2017). No obstante, los resultados de las investigaciones empíricas existentes no son concluyentes, al no mostrar una relación clara en relación con determinadas características de los emprendedores y distintos indicadores de performance (Dimov, 2017). En este artículo se postula que esta disparidad de resultados podría explicarse si se tiene en cuenta que

la importancia del capital humano del emprendedor debe analizarse en función de su nivel de adecuación a la realización de determinadas tareas (Brüderl *et alii*, 1992), como, por ejemplo, al desarrollo de la capacidad de adaptación de las microempresas (Khan y Lew, 2018). En este sentido, la literatura especializada enmudece cuando se trata de explicar la relación entre la inversión que la persona emprendedora hace en su capital humano en la fase de precreación empresarial y el desarrollo de la capacidad de adaptación de las microempresas. Sorprende esta ausencia cuando en las microempresas de reciente creación la inversión que haga la futura persona emprendedora en su formación en emprendimiento en la fase de precreación empresarial es uno de los instrumentos más eficaces de que dispone para desarrollar su capital humano (Gimmon y Levie, 2009; Becker y Woessmann, 2009). La formación en emprendimiento va a dejar una «huella» en el emprendedor que va a condicionar las rutinas organizativas que implante en la microempresa, al menos, en los primeros años de la vida de esta (Stinchcombe, 1965), y, por ende, en la generación de la capacidad dinámica de adaptación en dicho período. En este sentido, en este artículo se defiende la importancia de la habilidad de reevaluación de la persona emprendedora para el desarrollo de la capacidad dinámica de adaptación de la nueva microempresa y de la formación para su desarrollo. Concretamente, en este trabajo se considera la importancia de la metodología didáctica utilizada y se ofrece una propuesta formativa especialmente diseñada para responder a las necesidades específicas de las personas que pretenden iniciar procesos de microemprendimientos, propuesta que permite desarrollar su habilidad de reevaluación.

## **2. La capacidad dinámica de adaptación y la habilidad de reevaluación**

La teoría de las capacidades dinámicas va más allá del estudio de las capacidades ordinarias (*marketing* o tecnológicas) para considerar de manera explícita las capacidades organizativas como fuente de las ventajas competitivas de las empresas (Teece, 2014). Se trata de capacidades de segundo orden (Winter, 2003) que permiten extender las capacidades ordinarias de las empresas mediante la habilidad de la dirección de la empresa para integrarlas, construirlas y reconfigurarlas a partir de los recursos de esta (Teece *et alii*, 1997). Teece (2014) sugiere que las capacidades dinámicas tienen que ver con los procesos que facilitan a las empresas la identificación de nuevas oportunidades, el diseño de una estructura y de unas rutinas organizativas e incentivos que permitan capturar el valor de mer-

cado de dichas oportunidades y la reconfiguración de sus capacidades ordinarias para adaptarlas a la nueva realidad.

La mayoría de la investigación realizada sobre capacidades dinámicas se ha centrado en el ámbito de empresas ya establecidas, siendo pocos los trabajos que desarrollan de manera rigurosa esta línea de trabajo en las nuevas empresas (Laurell *et alii*, 2017; Khan y Lew, 2018) y menos aun cuando se trata de microemprendimientos. Esto es un déficit importante en la literatura, pues, tal y como señalan Zahra *et alii* (2006), las capacidades dinámicas de las empresas establecidas difieren de las de las nuevas empresas. Una diferencia significativa tiene que ver con el hecho de que las empresas de reciente creación están todavía desarrollando sus capacidades ordinarias, por lo que sus capacidades dinámicas estarán asociadas a los procesos de identificación de oportunidades de negocio y diseño de los procesos empresariales que les faciliten el desarrollo de capacidades ordinarias y no a los procesos de reconfiguración de dichas capacidades (Laurell *et alii*, 2017).

En este sentido, en los primeros años de vida de las empresas, las capacidades dinámicas deben contribuir a que el emprendedor resuelva el principal problema con el que se encuentra cuando inicia la actividad empresarial: la falta de adaptación de muchos de los supuestos o conjeturas hechas sobre las características de su producto o servicio o de su modelo de negocio a la realidad empresarial (Morris y Zhara, 2000; Khan y Lew, 2018). Las nuevas empresas sufren una desventaja importante derivada de su falta de conocimiento del sistema económico y de legitimidad en este, por lo que se enfrentan a mayores tasas de fracaso en comparación con las organizaciones más maduras. Esta desventaja es conocida en la literatura especializada como *liability of newness* (Stinchcombe, 1965). Por lo tanto, el principal reto al que se enfrentan las empresas durante sus primeros años de vida tiene que ver con la necesidad de adaptar su oferta y su modelo de negocio a la realidad de su entorno, lo que requiere del desarrollo de una capacidad dinámica de adaptación en la nueva empresa (Fernhaber y McDougall, 2005) que les facilite el desarrollo de capacidades específicas, como son las de *marketing*, las de producción, etc. Esta capacidad dinámica estaría compuesta de distintas actividades o rutinas relacionadas con la materialización de oportunidades de negocio; esto es, con la validación en el mercado de su producto/servicio mínimo viable y del modelo de negocio que permita a la nueva empresa capturar el valor de mercado de este (Achtenhagen *et alii*, 2013). En las primeras fases de vida de una empresa, estas actividades tienen un carácter exploratorio, poco estructurado en su naturaleza e iterativo en su aplicación, además de estar basadas, sobre todo, en las habilidades de los emprendedores (Von den Driesch *et alii*, 2015), a diferencia de los procesos que podemos encontrar en empresas establecidas, donde

están vinculados a procesos de aprendizaje colectivo (Zahra *et alii*, 2006). Por lo tanto, cabe esperar la existencia de un efecto directo de las habilidades de las personas emprendedoras en el desarrollo de capacidades dinámicas en las empresas de reciente creación.

Entre las habilidades de las personas emprendedoras que se asocian con el éxito de las nuevas empresas destaca la persistencia o confianza en el proyecto inicial (Mitchelmore y Rowley, 2010). Esta habilidad, necesaria para llevar a cabo nuevos proyectos, puede convertirse también en la principal enemiga de la persona emprendedora. Las personas emprendedoras tienen que evitar que su confianza en el proyecto se convierta en un corsé que les impida realizar los cambios necesarios para adaptar su proyecto a la realidad del mercado. La *liability of newness* de una nueva empresa se compone de diferentes barreras de carácter más o menos permanente y con diversos grados. Las personas emprendedoras necesitan encontrar una forma de adaptarse a estas situaciones inesperadas, como parte del proceso para posicionar su concepto de negocio (Nicholls-Nixon *et alii*, 2000). No cabe duda de la importancia que para el desarrollo de esta habilidad tiene la actitud hacia el cambio de las personas emprendedoras (Musteen *et alii*, 2006). Sin embargo, el fracaso o éxito de la nueva empresa no dependen solamente de la actitud de su empresariado ante los cambios, sino de su habilidad para hacer frente a esos cambios y desafíos de manera oportuna, eficiente y apropiada (Morris y Zahra, 2000). La habilidad de la persona emprendedora para reevaluar rápidamente los supuestos críticos en los que se ha basado para definir su oferta y su modelo de negocio, y modificarlos de manera proactiva, de acuerdo con la nueva realidad, es la esencia de la capacidad de adaptación de las empresas de reciente creación. Por lo tanto, va a ser clave la inversión que haga la persona emprendedora en el desarrollo de una habilidad de reevaluación que le facilite la revisión de los supuestos en los que se basa su proyecto. Sin embargo, y a pesar de la importancia que tiene para la persona emprendedora cultivar esta habilidad, no existen trabajos que analicen los factores que pueden incidir en el desarrollo de dicha habilidad.

### 3. La formación en emprendimiento

La importancia de la educación para desarrollar habilidades en las personas emprendedoras está sobradamente demostrada en la literatura especializada (Martin *et alii*, 2013). La educación emprendedora tiene una historia relativamente larga y se ha convertido en un fenómeno generalizado (Kuratko, 2005) con una revista especializada (*Journal of Entrepreneurship Education*) y artículos publicados en las revistas empresariales más relevantes. La investigación en este ámbito

ha demostrado la existencia de una relación tanto positiva como negativa entre la inversión en dicha formación y los resultados relacionados con el proceso emprendedor (Fayolle, 2013; Martin *et alii*, 2013). Sin embargo, sí que parece existir consenso en lo que se refiere a la importancia de la educación emprendedora en el desarrollo de habilidades personales (Martin *et alii*, 2013; Bae *et alii*, 2014; Nabi *et alii*, 2017).

A pesar de ello, la mayoría de los trabajos se han centrado en analizar la influencia de la educación emprendedora en la intención emprendedora, especialmente en el ámbito universitario, sin tener en cuenta la existencia de un posible problema de endogeneidad, puesto que, normalmente, es el estudiantado con vocación emprendedora el más interesado en esta formación (Nabi *et alii*, 2017). Es necesario, pues, reorientar el estudio de la influencia de la educación emprendedora hacia el análisis de cómo dicha formación contribuye a desarrollar en las personas emprendedoras habilidades personales que van a contribuir al éxito de las empresas de reciente creación, como, en el caso que nos ocupa, la habilidad para observar e interpretar el entorno y adaptar las conjeturas sobre su proyecto a la realidad de este (habilidad de reevaluación).

Cuando se trata de desarrollar la habilidad de reevaluación, es necesario un enfoque pedagógico que facilite la experimentación del estudiantado basado en la premisa de que, para aprender a emprender, es preciso que el estudiantado pruebe distintos roles que faciliten el cambio de comportamiento y el desarrollo de la habilidad de reevaluación (Neck y Greene, 2011). Dicho enfoque pedagógico debe permitir la transmisión de los conceptos relacionados con el emprendimiento, pero también el que las futuras personas emprendedoras experimenten, sientan y se comporten como tales. Se trata de un enfoque pedagógico en el que el alumnado tenga la suficiente autonomía para gestionar su proceso de aprendizaje. Esta manera de entender la docencia en emprendimiento otorga al profesorado un rol que dista mucho del tradicional de transmisor de conocimientos. El profesorado debe convertirse en un gestor del proceso de aprendizaje del estudiantado. Pasando de ser el instructor a ser el guía y el asesor. Su papel debe ser el de proporcionar esquemas conceptuales e información, debe también motivarles para pensar de forma creativa y transgresora. Además, debe animarles a buscar nuevas fuentes de información y asesorarles ofreciéndoles nuevas alternativas, nuevas vías de desarrollo, de forma que el estudiantado vaya adquiriendo nuevo conocimiento a través de la experimentación. La necesidad de este cambio de metodología docente en la formación de personas emprendedoras está en línea con las nuevas exigencias docentes de la era post-Bolonia.



La literatura sugiere que la educación emprendedora debe basarse en pedagogías activas, aprendiendo haciendo, más que en pedagogías pasivas, basadas en libros y lecciones magistrales. Sin embargo, existen diferencias significativas entre programas de aprendizaje activos, donde se puede conocer o predecir el contexto de la práctica, y programas para la creación de empresas, donde los estudiantes van conociendo su contexto a medida que se crea la nueva empresa (Morland y Thompson, 2016; Nabi *et alii*, 2017).

La metodología participativa en educación emprendedora ha evolucionado durante los últimos años, haciéndose eco de la existencia de dos maneras de entender el proceso de emprendimiento: una aproximación causal o una aproximación *effectual* o constructiva (Sarasvathy, 2001; Shepherd *et alii*, 2015). Los modelos causales de creación de empresas sugieren que una nueva empresa comienza con un análisis del proyecto y su entorno para luego crear un plan de empresa que se implementa y controla (Sarasvathy, 2001). El proceso de creación de empresas suele presentarse y enseñarse de manera lineal y anima al estudiantado a tomar decisiones racionales a partir de la utilización de información secundaria para la identificación de una oportunidad, siguiendo con el desarrollo del concepto, estimación de los recursos necesarios, adquisición de estos y definición de las acciones que implementar. Tal vez el proceso causal basado en la gestión de información secundaria es tan popular porque es fácil de enseñar (Chandler *et alii*, 2011). En cambio, Sarasvathy (2001) afirma que otra manera de entender el emprendimiento es posible ya que la realidad de las nuevas empresas parece señalar que los empresarios no comienzan su aventura empresarial con una idea clara y definida de su proyecto empresarial, sino que comienzan con la voluntad genérica de crear una nueva empresa y, a partir de las interacciones con diversos *stakeholders*, van construyendo su propuesta de negocio. En estos procesos de creación de empresas, la necesidad de diseñar procesos de investigación de mercado que informen la toma de decisiones empresariales es el elemento fundamental (Maurya *et alii*, 2014). Esta manera de entender la toma de decisiones vinculadas a la creación de empresas requiere de metodologías didácticas que entrenen a la futura persona emprendedora a escuchar al mercado y a construir su proyecto empresarial a partir de la información obtenida del mercado (Neck y Green, 2011). A través del bucle diseñar-validar-medir-aprender (Maurya *et alii*, 2014) la futura persona emprendedora consigue obtener información primaria de su mercado, la cual utiliza para tomar decisiones en las distintas fases del proceso de creación empresarial. La información obtenida a partir de la experimentación le permite ajustar las características del producto/servicio, las conjeturas sobre el modelo de negocio y las características del plan de negocio a la realidad de su mercado. Esta metodología didáctica es especialmente atractiva en el caso



del microemprendimiento, pues la clave del aprendizaje radica en la experimentación de cada persona emprendedora con la realidad de su proyecto empresarial, por esta razón es la que se ha aplicado en el diseño de la acción Escuela para Empezar. Además, Dew *et alii* (2009) demuestran que el empresariado que sigue una lógica de escucha activa del mercado es menos propenso a intentar predecir el futuro y más propenso a cambiar sus metas y visiones iniciales para la nueva empresa.

#### 4. La investigación-acción como metodología de análisis

La investigación-acción es un tipo de metodología cualitativa muy utilizada en el sector de la educación para analizar los resultados de la aplicación de una determinada iniciativa docente en un contexto concreto (Ander-Egg, 2003). La investigación-acción comparte muchos de los procedimientos utilizados tradicionalmente en la investigación social, si bien su principal característica diferenciadora radica en que se contempla una implicación activa de los investigadores que va más allá de las formas tradicionales de participación contempladas en la investigación social (Ander-Egg, 2003). Esta intervención es quizá uno de los elementos que le confieren un valor especial en el campo de la educación, puesto que reconoce explícitamente el papel del docente en los resultados de determinadas iniciativas pedagógicas y en su interpretación, especialmente cuando el desarrollo de competencias emprendedoras es el foco (Penaluna *et alii*, 2012). En este sentido, el equipo responsable de la Escuela para Empezar participó activamente en el diagnóstico previo que evidenciaba una falta de eficacia de las metodologías didácticas que tradicionalmente se utilizan en el diseño de cursos para fomentar el microemprendimiento. Este diagnóstico previo permitió al equipo de investigación crear la Escuela para Empezar como una intervención didáctica basada en el diseño de una metodología ágil adaptada a las particularidades del microemprendimiento y que permitiese a los estudiantes diseñar-validar-medir y aprender a partir de la experimentación real de sus propuestas de negocio. Asimismo, también permitió identificar los principales agentes que podrían estar implicados en la creación de la Escuela para Empezar.

La colaboración entre la universidad y los poderes públicos locales es esencial para el desarrollo del ecosistema emprendedor de una zona geográfica, especialmente si esta colaboración promueve y pone en valor las sinergias que pueden establecerse entre ambos. Esta colaboración es especialmente relevante en el caso de iniciativas de microemprendimientos, ya que sus promotores suelen tener dificultades para acceder a procesos de formación especializada y de calidad.

La Escuela para Emprender es una iniciativa que surge de la colaboración entre la Cátedra INCREA de Innovación, Creatividad y Aprendizaje, de la Universitat Jaume I (UJI), y de Castelló CREA, Emprendimiento del Ayuntamiento de Castelló. A continuación, se exponen los principales elementos que definen la Escuela para Emprender como una acción pedagógica dirigida para fomentar microemprendimientos.

## 4.1 Escuela para Emprender<sup>1</sup>

La Escuela para Emprender se crea con el propósito de diseñar e implementar un programa de formación para personas emprendedoras adaptado a las necesidades específicas de proyectos de microemprendimiento. Entre los objetivos didácticos perseguidos por esta iniciativa destaca el que las personas promotoras de proyectos de microemprendimiento desarrollen su habilidad de reevaluación de forma que puedan gestionar mejor la incertidumbre del entorno, que cada vez es más elevada (Trías, 2007; Morin, 2010). También se persigue que las personas participantes adquieran una mayor autonomía empresarial y puedan superar mejor los obstáculos que se les van a plantear en su empeño por emprender una nueva microempresa (Alemany *et alii*, 2011). Pero, además del estudio y entrenamiento de estas habilidades, en la Escuela para Emprender se ha considerado fundamental que las personas promotoras de proyectos de microemprendimiento aprendan técnicas de gestión estratégica que les ayuden a resolver con éxito los problemas a los que se enfrentarán tanto durante el proceso de creación como en los primeros años de vida de la microempresa.

## 4.2 Proceso de selección de los participantes

Al tratarse de una iniciativa vinculada a Castelló CREA Emprendimiento del Ayuntamiento de Castelló, la Escuela para Emprender está abierta no solo a la comunidad universitaria, sino a personas de la sociedad castellonense en general que quieran iniciar proyectos de microemprendimiento.

La responsabilidad de la difusión de la Escuela para Emprender se comparte entre las dos instituciones organizadoras. La UJI es la encargada de diseñar el programa de entrenamiento y formación, la imagen corporativa de la Escuela

---

<sup>1</sup> Esta iniciativa no se hubiese podido llevar a cabo sin la implicación del Vicerrectorado de Estudiantado y Compromiso Social de la Universitat Jaume I y de las personas responsables del servicio de emprendimiento Castelló CREA Emprendimiento del Ayuntamiento de Castelló. En concreto, merecen especial mención por su trabajo e implicación Inmaculada Rodríguez, vicerrectora de Estudiantado y Compromiso Social de la Universitat Jaume I, Patricia Puerta, concejala de Innovación, Empleo y Creatividad Ciudadana del Ayuntamiento de Castelló, Remedios Pavón, jefa del servicio de emprendimiento del Ayuntamiento de Castelló, las técnicas de emprendimiento del Ayuntamiento de Castelló, Gloria Cerezo, Paula Fabregat y Marga López, y Empar Peñarroja, colaboradora de la Cátedra de Innovación Creatividad y Aprendizaje de la Universitat Jaume I.

para Emprender y el material de difusión y cartelería tanto para la comunicación *online* como *offline*. Además, es la encargada de crear y mantener el apartado específico de la Escuela para Emprender en la página web de la Cátedra INCREA ([www.increa.uji.es](http://www.increa.uji.es)). También se ocupa de realizar una campaña interna de difusión del programa enviando *e-mails* a las listas de comunidad universitaria y a través de las redes sociales. Por otra parte, el apoyo del Ayuntamiento de Castelló se concreta, fundamentalmente, en el diseño de la plataforma de inscripción y del proceso de selección de las personas candidatas. En dicha plataforma, las personas interesadas se inscriben aportando tanto información personal como aspectos relacionados con su formación previa y una descripción inicial del proyecto.

Una vez finalizado el proceso de inscripción se realiza la selección de las personas participantes en función de su disponibilidad de tiempo, la motivación para participar en el programa, la formación previa en emprendimiento, la intención emprendedora y un breve análisis sobre el proyecto de microemprendimiento.

De los datos obtenidos derivados del proceso de inscripción y selección de las personas participantes cabe destacar que en la primera edición se preinscribieron un total de 27 personas y en la segunda edición el número de preinscritos fue de 36. De estas preinscripciones se aceptaron 16 en la primera edición y 17 en la segunda. El perfil del estudiantado era variado, ya que tenían distintos niveles de estudios (básicos, formación profesional y universitarios) y distintas experiencias profesionales. En cuanto al género de las personas participantes, tanto en la primera como en la segunda edición, el número de mujeres emprendedoras era superior al de los hombres (gráfico 1). Este hecho no nos sorprende, pues coincide con el perfil de las personas emprendedoras cuya principal motivación para emprender es el deseo de independencia, tal y como puede observarse en los distintos informes del GEM ([www.gem-spain.com](http://www.gem-spain.com)).

**Gráfico 1. Perfil de los participantes**



Finalmente, cabe destacar que la mayor parte de las personas que participaron ya contaban con una idea inicial en fases incipientes de maduración. En ambas ediciones las personas participantes buscaban emprender con iniciativas de carácter local o de pequeños negocios donde la mayor parte del servicio se basaba en los conocimientos y/o en el saber hacer de las personas promotoras, otra característica común a los proyectos de microemprendimiento.

### 4.3 Descripción del contenido y de la metodología pedagógica

La metodología didáctica utilizada en la Escuela para Emprender ha sido diseñada específicamente para que las personas participantes puedan desarrollar su habilidad de reevaluación a través de la creación de un entorno propicio que les permita analizar sus propios proyectos. Es por ello que, a lo largo del programa, se ha buscado crear un entorno de aprendizaje que facilite que las personas participantes puedan establecer suposiciones que se van concretando a partir del diálogo y la interacción con los posibles clientes y con el mercado (Chandler *et alii*, 2011), y que les permite experimentar cambios y adaptaciones de la iniciativa a lo largo del proceso. Para ello, el profesorado debe actuar más como personas que entrenan a las personas emprendedoras que como profesorado en un sentido más tradicional. Además de ser docentes, el profesorado debe poseer experiencia en la utilización de metodologías didácticas activas y de emprendimiento (Penaluna *et alii*, 2012).

Los estudiantes de la Escuela para Emprender, además de aprender sobre cómo interactuar con clientes potenciales, *stakeholders* o *partners* necesarios para llevar a cabo su iniciativa, también se familiarizan con aspectos relacionados con la estrategia de creación empresarial. Esto les permite transformar las conjeturas planteadas inicialmente y trabajar en el proceso de creación de su producto o servicio utilizando distintas herramientas estratégicas. Para ayudarles en esta labor, se desarrollaron fichas de aprendizaje que cubren todo el proceso de creación relacionado con (1) el establecimiento de suposiciones o conjeturas sobre la viabilidad de una propuesta de negocio; (2) la validación de dichas suposiciones con los distintos agentes implicados; (3) la modificación y/o transformación de dichas suposiciones en nuevas, y (4) la definición de una estrategia para la nueva microempresa. Así pues, la utilización de esta metodología didáctica permite a las personas emprendedoras desarrollar procesos y rutinas que les ayudarán a establecer y mejorar sus propios proyectos empresariales.

El programa formativo de la Escuela para Emprender consta de quince sesiones de cuatro horas de duración divididas en dos bloques temáticos relacionados

con (1) el desarrollo de habilidades personales emprendedoras y (2) con el análisis de la viabilidad, oportunidad y factibilidad del proyecto.

En términos generales, las sesiones comienzan con la introducción por parte del profesorado de los conceptos básicos de la sesión y con la explicación de las fichas de trabajo que van a ayudar a las personas promotoras en el proceso de diálogo con el mercado. Estas fichas les permiten aprender a generar, mejorar y transformar los modelos de negocio con una participación más activa de las personas implicadas. En la tabla 1 se puede observar un resumen de las distintas fichas de trabajo. A continuación, el estudiantado presenta el resultado del trabajo autónomo correspondiente a las fichas, recibiendo retroalimentación, no solamente del profesorado, sino también del resto del estudiantado. Finalmente, para concluir la sesión, se realiza un resumen de lo tratado que facilita la reflexión del estudiantado.

**Tabla 1. Resumen de los contenidos de las fichas de trabajo**

Tareas de aprendizaje	Objetivos	Relación con las herramientas de management	Relación con las habilidades emprendedoras
1. Habilidades emprendedoras: gestión del estrés y empoderamiento.	Contribuir a que las personas emprendedoras desarrollen habilidades que les ayuden a la gestión del estrés o del empoderamiento.	Gestión del estrés y empoderamiento.	Habilidad de reevaluación. Empoderamiento.
2. Habilidades emprendedoras: liderazgo positivo y gestión de equipos.	Comprender la vinculación de los estilos de liderazgo positivo y trabajo en equipo.	Gestión de equipos y liderazgo.	Habilidad de reevaluación. Liderazgo positivo.
3. Análisis del problema.	Entender la razón de ser del proyecto a través de las fichas de aprendizaje: 1. Identificación y análisis del problema. 2. SCAMER.	Análisis PESTEL.	Creatividad. Habilidad de reevaluación. Habilidad para desarrollar aprendizaje autónomo.
4. Definición de la idea de negocio.	Definir el concepto de negocio a través de la ficha didáctica: 3. Del problema a la idea de negocio.	<i>Design thinking.</i>	Habilidad de reevaluación. Creatividad. Habilidad para desarrollar aprendizaje autónomo.
5. Definición del producto/servicio mínimo viable (PMV/SMV) y proceso de validación.	Definición del primer prototipo del PMV/SMV y diseñar un plan para su validación a través de las fichas. 4. Prototipo del PMV/SMV. 5. Proceso de validación PMV/SMV.	<i>Lean Startup.</i>	Habilidad de reevaluación. Innovación. Habilidad para desarrollar aprendizaje autónomo.

6. Definición de la propuesta de valor y proceso de validación.	Definición y validación de la propuesta de valor. Ficha 6. Analizando la propuesta de valor.	<i>Lean Startup.</i> Investigación cualitativa.	Habilidad de reevaluación. Habilidad para desarrollar aprendizaje autónomo.
7. Modelo de negocio.	Preparación del primer Business Model CANVAS. Ficha 7. Adaptación del CANVAS.	CANVAS.	Habilidad de reevaluación. Habilidad para desarrollar aprendizaje autónomo.
8 y 9. Definición del plan comercial y su validación en el mercado.	Elaboración del plan comercial y validación en el segmento de clientes potenciales. Ficha 8. Decisiones relacionadas con el plan de comercialización. Ficha 9. Proceso de validación del plan comercial.	<i>Lean Startup.</i> Investigación cuantitativa/cualitativa.	Habilidad de reevaluación. Habilidad para desarrollar aprendizaje autónomo.
10. Plan financiero.	Principales decisiones financieras para las nuevas empresas.	Plan económico-financiero.	Habilidad de reevaluación.
11. Análisis jurídico.	Principales aspectos jurídicos relacionados con las microempresas.	Formas jurídicas y aspectos administrativos.	Habilidad de reevaluación.
12. Plan de negocio.	Modelos de planes de negocio y resumen ejecutivo.	Plan de empresa.	Habilidad de reevaluación.
13. Importancia de la visión global de las empresas.	Cómo tener una visión global desde un negocio local.	Visión <i>glocal</i> de las empresas.	Habilidad de reevaluación.
14. Elaboración y presentación de del proyecto de negocio.	Técnicas para elaborar un <i>elevator pitch</i> eficaz.	<i>Elevator pitch.</i>	Competencias comunicativas.
15. Sesiones de seguimiento.	Revisión individualizada de cada proyecto.		Habilidad de reevaluación. Habilidad para desarrollar aprendizaje autónomo.

Por lo tanto, con estas sesiones y fichas de trabajo asociadas, el estudiantado toma conciencia de su propio aprendizaje, de cómo puede desarrollar sus propias iniciativas y de la importancia de que surjan cambios en las ideas iniciales, percibiendo el proceso de creación como un proceso de entrenamiento, de mejora continua y de reevaluación de sus ideas.

### 4.4 Recogida de información

Con el fin de analizar los resultados de la aplicación de la Escuela para Emprender, se llevó a cabo una entrevista personal sobre los siguientes aspectos: el contenido y la metodología didáctica, las capacidades adquiridas, la organización del curso, y la intención emprendedora de los participantes en la Escuela para Emprender. En la tabla 2 se puede ver la guía de la entrevista.

**Tabla 2. Guía de la entrevista**

<b>PRESENTACIÓN</b>	<p>Queremos saber cómo podemos mejorar nuestros programas sobre emprendimiento estudiantil, y por eso es fundamental saber cuál es vuestra opinión al respecto.</p> <p>Es por ello que queremos saber cómo mejorar nuestros programas de emprendimiento, y por eso es fundamental saber cuál es vuestra opinión.</p> <p>Así pues, os agradeceríamos una reflexión personal sobre vuestra experiencia en la Escuela para Emprender.</p> <p>A continuación, os proponemos una serie de temas sobre los que puedes reflexionar, pero es simplemente una lista de sugerencias. No es necesario que los comentéis todos y puedes añadir otros aspectos que no estén en esta lista.</p>
<b>Sobre la formación</b>	<p>Cosas que has aprendido en el curso.</p> <p>Cosas que te hubiera gustado aprender y no se han tratado.</p> <p>Cosas que se han tratado y eran imprescindibles.</p> <p>Propuestas para próximas ediciones.</p>
<b>Sobre el emprendimiento</b>	<p>Influencia del curso en la percepción que tienes del emprendimiento y/o de ser una persona empresaria.</p>
<b>Sobre tus capacidades</b>	<p>Influencia en tu capacidad para identificar oportunidades, resolver problemas, adaptarte a nuevas circunstancias, recoger información, elaborar hipótesis, compartir información, analizar problemas, identificar un mercado, ser creativo, etc.</p>
<b>Sobre aspectos generales del curso</b>	<p>Organización del calendario de sesiones presenciales y del trabajo autónomo.</p> <p>Número de sesiones y duración.</p> <p>Ritmo de trabajo.</p> <p>Sesiones de debate.</p> <p>Valoración de las sesiones explicativas de las fichas, etc.</p>

En total se entrevistó a diez estudiantes de la primera edición y a diez de la segunda edición. La entrevista se realizó durante el mes de febrero de 2019. En el siguiente apartado se presentan los resultados de las entrevistas al estudiantado participante.

## 4.5 Resultados del análisis de la implantación de la Escuela para Emprender

En términos generales, puede decirse que los resultados obtenidos en la Escuela para Emprender son satisfactorios en las dos ediciones que se han desarrollado hasta el momento. La información recogida, tanto a través de reuniones mantenidas con el Ayuntamiento de Castelló y el profesorado como con las entrevistas



realizadas al estudiantado participante en cada una de las ediciones, apunta aspectos destacables junto con otros mejorables en futuras ediciones.

En relación con las sesiones formativas y la metodología didáctica, las personas que participaron de la Escuela para Emprender valoraron positivamente su capacidad para implicarlas activamente en la realización de las distintas tareas de aprendizaje. Valoran, sobre todo, la metodología utilizada, ya que les ha ayudado a desarrollar una visión general, clara y realista de los proyectos. Además, consideran que las fichas didácticas utilizadas en las sesiones de ambas ediciones tienen un papel fundamental en el proceso de aprendizaje, pues les ayudan a centrar la atención en los aspectos más relevantes para el diseño de su proyecto empresarial. A través de las fichas de aprendizaje los estudiantes experimentan todas las fases del proceso de creación empresarial y se enfrentan a situaciones en las que tienen que tomar decisiones reales que ayudan a construir el proyecto empresarial de acuerdo con las características del mercado. De esta forma, el estudiantado aprende a introducir modificaciones en su proyecto empresarial y a tomar consciencia de la importancia de estas modificaciones para el éxito de su proyecto empresarial. Esta práctica ayuda a los futuros emprendedores a potenciar su habilidad de reevaluación y a entender que esta habilidad no está reñida con la confianza en su proyecto. Es más, esta confianza se alimenta, precisamente, de la habilidad del emprendedor para ir construyendo un proyecto que responda a las necesidades de su mercado.

Además de la habilidad de reevaluación, los participantes consideran que tras el paso por la Escuela para Emprender han mejorado sus habilidades relacionadas con el análisis de problemas e identificación de un mercado y posibles clientes, con la identificación de oportunidades o el desarrollo de modelos de negocio.

Del mismo modo, las personas participantes valoraron muy positivamente tanto la profesionalidad del profesorado como el trato recibido en las sesiones por parte del profesorado y de la organización. El papel del profesorado y de la organización es también clave para dirigir el proceso de aprendizaje, especialmente cuando este está basado en la experimentación de los estudiantes y en su habilidad para modificar su proyecto de acuerdo con las necesidades del mercado.

También destacan que la Escuela para Emprender les ha ayudado a completar y mejorar su formación y, en algunos casos, que les parece fundamental como complemento a las enseñanzas regladas. Además, las opiniones del estudiantado de ambas ediciones en relación con la metodología parecen avalar el uso de las fichas de aprendizaje como elemento que ayuda a guiar su experimentación y a enriquecer sus proyectos.

Sin embargo, los estudiantes manifiestan que el ritmo de trabajo ha sido muy acelerado y que no había suficiente tiempo entre sesión y sesión para poder desarrollar la práctica asociada a cada una de las reuniones.

Es importante señalar que un número elevado de participantes han creado su empresa o están en proceso de crearla. De las personas que finalizaron las dos ediciones de la Escuela para Emprender, al menos seis personas ya han iniciado su andadura empresarial y han creado su empresa o se han autoempleado. Además, al menos trece de las personas que finalizaron la Escuela para Emprender siguen trabajando con sus proyectos, bien por su cuenta, bien madurándolos en otros programas de emprendimiento complementarios, o bien siguiendo el asesoramiento a través del servicio de emprendimiento del Ayuntamiento de Castellón o a través de la Cátedra INCREA.

En la tabla 3 se muestran algunos ejemplos de las opiniones recogidas por la organización de la Escuela para Emprender.

**Tabla 3. Ejemplos de la evaluación cualitativa de la Escuela para Emprender**

Resultado	Comentario
Sobre la formación	«Hubo mucha información en poco tiempo y a veces es difícil comprenderlo todo; sin embargo, me ayudó a guiarme en el proyecto y a fortalecer la idea que tenía sobre el emprendimiento» (estudiante 1.ª ed.).
	«Las fichas que se entregaron me ayudaron a aprender la potentísima herramienta del método Lean, que a día de hoy sigo empleando para mejorar mi proyecto» (estudiante 1.ª ed.).
	«Las fichas de trabajo me han ayudado mucho para descubrir los puntos débiles y poder mejorarlos» (estudiante 1.ª ed.).
	«Todo excelente, pero me hubiese gustado más parte legal, ya que era una parte fundamental en mi proyecto» (estudiante 2.ª ed.).
	«Estoy muy contenta con la formación. Para mí ha sido muy buena y los profesores han explicado adecuadamente. Las fichas me han ayudado y me han hecho plantearme preguntas y analizar aspectos que de otra forma no los hubiese analizado» (estudiante 2.ª ed.).
	«En mi caso particular me ha servido, además de para adquirir conocimiento de emprendimiento y mejorar mis capacidades, para pivotar y darle mayor valor añadido al núcleo de mi propuesta» (estudiante 2.ª ed.).
	«Gracias a la Escuela para Emprender y a los profesores he podido aterrizar mi idea. Durante las sesiones he analizado, evaluado y pensado sobre todos los aspectos de mi proyecto y he modificado y adaptado mi idea a lo que los clientes necesitarán. El proceso de análisis y evaluación continua ha sido bueno para centrar la idea y el proyecto inicial que quiero llevar a cabo» (estudiante 2.ª ed.).

<b>Sobre el emprendimiento</b>	<p>«Considero que en breve podré emprender, si todo va bien, en el sector de la hostelería» (estudiante 1.ª ed.).</p> <p>«De momento no he llevado a cabo el proyecto porque tengo un trabajo estable y lo he dejado en <i>stand by</i> para darle una vuelta. Estoy esperando a estabilizarme y así seguir trabajando con el proyecto» (estudiante 1.ª ed.).</p> <p>«Estoy en el proceso de crear la empresa, me gustaría venir para participar en jornadas, talleres y más programas» (estudiante 1.ª ed.).</p> <p>«La escuela muestra claramente que el emprendimiento no es simplemente tener una buena idea. Sigo trabajando por mi cuenta en mi empresa» (estudiante 1.ª ed.).</p> <p>«Antes de iniciar el curso, cuando escuchaba la palabra <i>emprendimiento</i>, lo relacionaba directamente a carreras como ADE, Finanzas y contabilidad... Y tras realizar el curso, me di cuenta de que realmente todos somos emprendedores, y con herramientas que puedas adquirir en cursos como este, puedes emprender sin “ningún” problema. Como conclusión quería dejar una reflexión que me enseñó el curso y es que todos, es decir, estudiantes, no estudiantes, trabajadores, no trabajadores, deberíamos ser emprendedores» (estudiante 1.ª ed.).</p> <p>«Gracias a la escuela he diversificado mis servicios al identificar un mercado, segmentar los clientes y crear servicios adaptados a sus necesidades» (estudiante 2.ª ed.).</p> <p>«Sigo con el proyecto, va adelante. Tengo el programador, trabajando con el prototipo, y en marzo hablaré con la abogada socia. He empezado a emprender. Estoy en contacto con los profesores, porque he seguido sus pautas y consejos» (estudiante 2.ª ed.).</p> <p>«Estoy en el proceso de la creación, estoy empezando a materializar el proyecto» (estudiante 2.ª ed.).</p> <p>«Trabajo por mi cuenta como autónoma» (estudiante 2.ª ed.).</p> <p>«Estoy en proceso de creación de la empresa» (estudiante 2.ª ed.).</p>
<b>Sobre tus capacidades</b>	<p>«Me ha ayudado a tener una visión muy clara y rápida de los pasos que tengo que seguir y de lo que tengo que analizar antes de crear mi empresa» (estudiante 1.ª ed.).</p> <p>«Me ayudó a tener una mejor base. Me he dado cuenta de que analizo más las cosas y me siento más segura, ya que he adquirido una base de trabajo» (estudiante 1.ª ed.).</p> <p>«He mejorado notablemente en mis capacidades, ahora me siento más seguro a la hora de relacionarme con posibles clientes o proveedores y me siento más capaz de presentar mi proyecto de una forma adecuada y adaptada al público al que me dirijo» (estudiante 1.ª ed.).</p> <p>«Gracias al curso he podido entender mi idea de negocio de forma más compleja, pero también más estructurada. He aprendido a ver la diferencia que hay entre autoempleo y empresa» (estudiante 1.ª ed.).</p>

<p><b>Sobre aspectos generales del curso</b></p>	<p>«El desarrollo del curso me pareció muy bueno porque se le dio una visión general desde el inicio al final de forma muy dinámica y rápida» (estudiante 1.ª ed.).</p> <p>«La relación con el profesorado y la organización ha sido excelente. Han estado accesibles y naturales. Además, el ritmo de trabajo ha sido adecuado. Me gustan las cosas directas y que se vaya a lo importante» (estudiante 2.ª ed.).</p> <p>«Algunas sesiones de trabajo han sido frenéticas y en algunas partes me hubiese gustado profundizar más» (estudiante 2.ª ed.).</p> <p>«He mejorado en la capacidad de trabajar en equipo, adaptarme a nuevas circunstancias, a recoger información y, sobre todo, analizar todo» (estudiante 2.ª ed.).</p>
--	--

Finalmente, como aspectos que podrían mejorarse de cara a futuras ediciones, según la opinión del personal técnico participante, destacan la necesidad de incrementar el tiempo de que dispone el estudiantado para experimentar y desarrollar las distintas prácticas asociadas a cada ficha de trabajo. Otro aspecto que podría incrementar el valor de la Escuela para Emprender es el desarrollo de mecanismos específicos para fomentar la cooperación entre proyectos y para desarrollar sinergias entre proyectos similares o complementarios.

## 5. A modo de conclusión

En este artículo se ha presentado la aplicación de una metodología didáctica diseñada específicamente para atender a las demandas de las personas promotoras de microemprendimientos. Esta metodología didáctica está basada en los principios del aprendizaje activo y en la importancia de la experimentación real, como base para la toma de decisiones empresariales que conducen a la creación de microempresas. Además, a través del proceso de diseñar-evaluar-medir-iterar, se potencia el desarrollo de la habilidad de reevaluación de las personas emprendedoras. Mención especial merece también el impacto de esta metodología en la creación real de microempresas, tal y como ha quedado patente en los resultados obtenidos. De la experiencia de las dos primeras ediciones puede inferirse que la Escuela para Emprender es una buena práctica de colaboración entre distintos organismos para el estímulo de microemprendimientos.

## 6. Referencias bibliográficas

- ABRAMOVICH y VÁZQUEZ (2004). "La difícil construcción de una economía social. Los emprendimientos productivos de la economía popular." *II Congreso Nacional de Políticas Sociales* (pp. 1-19). Universidad Nacional de General Sarmiento. Instituto del Conurbano. Disponible en: <[http://www.Memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab\\_eventos/ev.1678/ev.1678.pdf](http://www.Memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab_eventos/ev.1678/ev.1678.pdf)>.
- ACHTENHAGEN, L.; MELIN, L. y NALDI, L. (2013). "Dynamics of business models—strategizing, critical capabilities and activities for sustained value creation". *Long Range Planning*, 46 (6), 427-442.
- ALBUQUERQUE LLORENS, F. (2004). "Desarrollo económico local y descentralización en América Latina". *Revista de la CEPAL*.
- ALEMANY, L.; ÁLVAREZ, C.; PLANELLAS, M. y URBANO, D. (2011). *Libro blanco de la iniciativa emprendedora en España*. Fundación príncipe de Girona. Recuperado de: <[http://www.cise.es/wp-content/uploads/2013/03/9\\_LBIEE\\_Documento-Final.pdf](http://www.cise.es/wp-content/uploads/2013/03/9_LBIEE_Documento-Final.pdf)>.
- ANDER-EGG, E. (2003). *Repensando la investigación-acción-participativa*. Buenos Aires: Lumen-Humanitas.
- AUTIO, E., SAPIENZA, H. J. y ALMEIDA, J. G. (2000). "Effects of age at entry, knowledge intensity, and imitability on international growth." *Academy of Management Journal*, 43 (5), 909-924.
- BAE, T. J.; QIAN, S.; MIAO, C. y FIET, J. O. (2014). "The relationship between entrepreneurship education and entrepreneurial intentions: A meta-analytic review." *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38 (2), 217-254.
- BAUM, J. A. C. y SILVERMAN, B. S. (2004). "Picking winners or building them? Alliance, intellectual, and human capital as selection criteria in venture financing and performance of biotechnology startups." *Journal of Business Venturing*, 19, 411-436.
- BECKER, S. O. y WOESSMANN, L. (2009). "Was Weber wrong? A human capital theory of Protestant economic history". *The Quarterly Journal of Economics*, 124 (2), 531-596.
- BELL-MASTERSON, J. y STANGLER, D. (2015). *Measuring an Entrepreneurial Ecosystem*. Disponible en: <<https://ssrn.com/abstract=2580336>> o <<http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2580336>>.
- BRÜDERL, J.; PREISENDORFER, P. y ZIEGLER, R. (1992). "Survival Chances of Newly Founded Business Organizations". *American Sociological Review*, 57 (2), 227-242.

- BRUSH, C. G.; DE BRUIN, A. y WELTER, F. (2009). "A gender-aware framework for women's entrepreneurship". *International Journal of Gender and entrepreneurship*, 1 (1), 8-24.
- CABRERA, E. M. y MAURICIO, D. (2017). "Factors affecting the success of women's entrepreneurship: a review of literature". *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 9 (1), 31-65.
- CHANDLER, G. N.; DE TIENNE, D. R.; MCKELVIE, A. y MUMFORD, T. V. (2011). "Causation and effectuation processes: A validation study". *Journal of Business Venturing*, 26 (3), 375-390.
- DE BRUIN, A.; BRUSH, C. G. y WELTER, F. (2006). "Introduction to the special issue: Towards building cumulative knowledge on women's entrepreneurship". *Entrepreneurship Theory and practice*, 30 (5), 585-593.
- DEW, N.; READ, S.; SARASVATHY, S. D. y WILTBANK, R. (2009). "Effectual versus predictive logics in entrepreneurial decision-making: Differences between experts and novices". *Journal of Business Venturing*, 24 (4), 287-309.
- DIMOV, D. (2017). "Towards a qualitative understanding of human capital in entrepreneurship research". *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, 23 (2), 210-227.
- FAYOLLE, A. (2013). "Personal views on the future of entrepreneurship education". *Entrepreneurship and Regional Development*, 25 (7-8), 692-701.
- FAYOLLE, A.; GAILLY, B. y LASSAS-CLERC, N. (2006). "Assessing the impact of entrepreneurship education programmes: A new methodology". *Journal of European Industrial Training*, 30 (9), 701-720.
- FEDER, E. S. y NIȚU-ANTONIE, R. D. (2017). "Connecting gender identity, entrepreneurial training, role models and intentions". *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 9 (1), 87-108.
- FELD, B. (2012). *Startup Communities: Building an Entrepreneurial Ecosystem in Your City*. John Wiley y Sons.
- FERNHABER, S. A. y McDOUGALL, P. P. (2005). "New venture growth in international markets: the role of strategic adaptation and networking capabilities". En *International Entrepreneurship* (pp. 111-136). Emerald Group Publishing Limited.
- FISCHER, E. M.; REUBER, A. R. y DYKE, L. S. (1993). "A theoretical overview and extension of research on sex, gender, and entrepreneurship". *Journal of Business Venturing*, 8 (2), 151-168.
- FUENTEELSAZ, L., y GONZÁLEZ, C. (2015). "El fracaso emprendedor a través de las instituciones y la calidad del emprendimiento." *Universia Business Review*, 64-81. <<http://www.redalyc.org/pdf/433/43341001004.pdf>>.

- GEM (2017). *Women's Entrepreneurship 2016/2017 Report*. Disponible en: <<http://www.gem-spain.com/wp-content/uploads/2015/03/gem-women-2016-2017.pdf>>.
- GIMMON, E. y LEVIE, J. (2009). "Instrumental value theory and the human capital of entrepreneurs". *Journal of Economic Issues*, 43 (3), 715-732.
- GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR PROGRAM (GEM). Disponible en: <<http://www.gemconsortium.org/>>.
- HERNÁNDEZ, S. B. (2009). "El papel de las microempresas en el desarrollo económico regional: las redes de cooperación empresarial en España". *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, (99), 31-59.
- KHAN, Z. y LEW, Y. K. (2018). "Post-entry survival of developing economy international new ventures: A dynamic capability perspective". *International Business Review*, 27 (1), 149-160.
- KICKUL, J. y FAYOLLE, A. (2007). "Cornerstones of change: revisiting and challenging new perspectives on research in entrepreneurship education". *Handbook of Research in Entrepreneurship Education*, 1, 1-17.
- KIRBY, D. (2007). "Changing the entrepreneurship education paradigm". *Handbook of Research in Entrepreneurship Education*, 1, 21-45.
- KURATKO, D. F. (2005). "The emergence of entrepreneurship education: Development, trends, and challenges". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29 (5), 577-598.
- LAURELL, H.; ACHTENHAGEN, L. y ANDERSSON, S. (2017). "The changing role of network ties and critical capabilities in an international new venture's early development". *International Entrepreneurship and Management Journal*, 13 (1), 113-140.
- MARTIN, B. C.; McNALLY, J. J. y KAY, M. J. (2013). "Examining the formation of human capital in entrepreneurship: A meta-analysis of entrepreneurship education outcomes". *Journal of Business Venturing*, 28 (2), 211-224.
- MAURYA, A.; RIES, E. y MARQUÉS, M. (2014). *Running Lean: cómo iterar de un plan A a un plan que funcione*. Universidad Internacional de La Rioja.
- MITCHELMORE, S. y ROWLEY, J. (2010). "Entrepreneurial competencies: a literature review and development agenda". *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, 16 (2), 92-111.
- MORIN E. (2001). *Los siete saberes necesarios para la educación del futuro*. Barcelona: Paidós.
- MORLAND, L. y THOMPSON, J. (2016). "New venture creation as a learning agenda: experiences, reflections and implications from running a venturing program". En M. H. MORRIS y E. LIGUORI. *Annals of Entrepreneurship education and Pedagogy* (pp. 200-226). Edward Elgar.



- MORRIS, M. H. y ZAHRA, S. (2000). "Adaptation of the business concept over time: The case of historically disadvantaged South African owner/managers". *Journal of Small Business Management*, 38 (1), 92-100.
- MUSTEEN, M.; BARKER III, V. L. y BAETEN, V. L. (2006). "CEO attributes associated with attitude toward change: The direct and moderating effects of CEO tenure". *Journal of Business Research*, 59 (5), 604-612.
- NABI, G.; LIÑÁN, F.; FAYOLLE, A.; KRUEGER, N. y WALMSLEY, A. (2017). "The impact of entrepreneurship education in higher education: A systematic review and research agenda". *Academy of Management Learning y Education*, 16 (2), 277-299.
- NECK, H. y GREENE, P. (2011). "Entrepreneurship education: known worlds and new frontiers". *Journal of Small Business Management*, 49 (1), 55-70.
- NICHOLLS-NIXON, C. L.; COOPER, A. C. y WOO, C. Y. (2000). "Strategic experimentation: Understanding change and performance in new ventures". *Journal of Business Venturing*, 15 (5), 493-521.
- NORTH, D. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. New York: Cambridge University Press.
- OTERO, M. S.; MUÑOZ, E. C.; BERMÚDEZ, K. C. y BALZA, K. B. (2014). "Microemprendimientos, asociatividad y gestión de organizaciones sociales". *Sotavento MBA*, (24), 44-56.
- PENALUNA, K.; PENALUNA A. y JONES C. (2012). "The context of enterprise education: insights into current practices". *Industry and Higher Education*, 26 (3), 163-175.
- PITTAWAY, L. y COPE, J. (2007). "Entrepreneurship education: a systematic review of the evidence". *International Small Business Journal*, 25 (5), 479-510.
- RAUCH, A.; WIKLUND, J.; LUMPKIN, G. T. y FRESE, M. (2009). "Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33 (3), 761-787.
- REUBER, A. R. y FISCHER, E. (1999). "Understanding the consequences of founders' experience". *Journal of Small Business Management*, 37 (2), 30.
- REUBER, A. R. y FISCHER, E. M. (1994). "Entrepreneurs' experience, expertise, and the performance of technology-based firms". *IEEE Transactions on Engineering Management*, 41(4), 365-374.
- RICO, P. y CABRER-BORRÁS, B. (2018). "Gender differences in self-employment in Spain". *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 10 (1), 19-38.
- SARASVATHY, S. (2001). "Causation and effectuation: toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency". *Academy of Management Review*, 26, 243-263.

- SEMRAU, T. y HOPP, C. (2016). "Complementary or compensatory? A contingency perspective on how entrepreneurs' human and social capital interact in shaping start-up progress". *Small Business Economics*, 46 (3), 407-423.
- SHEPHERD, D. A.; WILLIAMS, T. A. y PATZELT, H. (2015). "Thinking about entrepreneurial decision making: Review and research agenda". *Journal of Management*, 41 (1), 11-46.
- STINCHCOMBE, A. L. (1965). "Social Structure and Organizations". En J. G. MARCH (ed.). *Handbook of Organizations* (pp. 153-193). Chicago: Rand McNally.
- TEECE, D. J. (2007). "Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance". *Strategic Management Journal*, 28 (13), 1319-1350.
- TEECE, D. J. (2014). "A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise". *Journal of International Business Studies*, 45 (1), 8-37.
- TEECE, D.J.; PISANO, G. y SHUEN, A. (1997). "Dynamic capabilities and strategic management". *Strategic Management Journal*, 18 (7), 537-533.
- TRÍAS, F. (2007). *El libro negro del emprendedor*. Barcelona: Empresa Activa.
- UCBASARAN, D.; WESTHEAD, P. y WRIGHT, M. (2008). "Opportunity identification and pursuit: does an entrepreneur's human capital matter?" *Small Business Economics*, 30 (2), 153-173.
- UNGER, J. M.; RAUCH, A.; FRESE, M. y ROSENBUSCH, N. (2011). "Human capital and entrepreneurial success: A meta-analytical review". *Journal of Business Venturing*, 26 (3), 341-358.
- URBANO, D.; HERNANDEZ, R. y DIAS, J. (2007). "La teoría económica institucional: El enfoque de North en el ámbito de la creación de empresas"" *XX Congreso anual de AEDEM* (pp. 1-15). Asociación Española de Dirección y Economía de la Empresa.
- VON DEN DRIESCH, T.; DA COSTA, M. E. S.; FLATTEN, T. C. y BRETTEL, M. (2015). "How CEO experience, personality, and network affect firms' dynamic capabilities". *European Management Journal*, 33 (4), 245-256.
- WALSH, G. S. y CUNNINGHAM, J. A. (2017). "Regenerative failure and attribution: Examining the underlying processes affecting entrepreneurial learning". *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, 23 (4), 688-707.
- WEURLANDER, M.; SÖDERBERG, M.; SCHEJA, M.; HULT, H. y WERNERSON, A. (2012). "Exploring formative assessment as a tool for learning: students' experiences of different methods of formative assessment"" *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 37 (6), 747-760.

- WILSON, F., KICKUL, J. y MARLINO, D. (2007). "Gender, Entrepreneurial Self-Efficacy, and Entrepreneurial Career Intentions: Implications for Entrepreneurship Education". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31 (3), 387-406.
- WINTER, S. G. (2003). "Understanding dynamic capabilities". *Strategic Management Journal*, 24 (10), 991-995.
- ZAHRA, S. A.; SAPIENZA, H. J. y DAVIDSSON, P. (2006). "Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda". *Journal of Management Studies*, 43 (4), 917-955.